

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.08 – «Управление проектами»

Разработка проекта центра обучения дилеров
(на примере ООО Стройкомплект)

Научный
руководитель _____ ст.преподаватель Е.Ю. Яковлева

Выпускник _____ А.А. Симонов

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент Вырупаева Т.В.

Нормоконтролер _____ канд. экон. наук, доцент Вырупаева Т.В.

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Теоретические аспекты управления проектами	5
1.1 Понятие, состав и виды проектов.....	5
1.2 Сущность и характеристики управления проектами	12
1.3. Характеристика особенностей управления проектами в торговых организациях.....	23
2 Анализ деятельности ООО «Стройкомплект»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Стройкомплект»	30
2.2 Анализ внешней среды ООО «Стройкомплект»	30
2.3 Анализ дилерской деятельности ООО «Стройкомплект»	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию дилерской деятельности компании	30
3.1 Разработка проекта открытия учебного центра.....	30
3.2 Мероприятия по реализации проекта	30
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	30
Заключение.....	30
Список использованных источников	30
Приложение А.....	34
Приложение Б	34

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. Это в полной мере относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. Подходить со старыми мерками к новым явлениям экономической деятельности совершенно недопустимо. Необходима новая концепция управления, адекватным образом отражающая перемены в экономике. Такой новой концепцией для российской экономики является проектное управление.

Не существует подхода, единого для всех компаний, также как и не существует единого универсального алгоритма управления. Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс проектного управления для каждого отдельного предприятия уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого им товара или оказываемых услуг, состояние экономики, культурной среды и еще многих факторов. Есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах проектного управления.

Под управлением проектом в торговле принято понимать деятельность, которая нацелена на осуществление проекта при максимально возможной эффективности, в рамках установленных временных, ресурсных (денежных) ограничениях, при определенных показателях качества конечных результатов проекта.

Актуальность темы дипломной работы обусловлена необходимостью удержания прибыли за счет выручки в условиях кризиса, высоким уровнем конкуренции и расширением сферы деятельности. Это вызывает необходимость развития системы сбыта, дилерской деятельности организации, взаимодействия с партнерами, разработки и внедрения проектов.

Цель работы – разработка проекта центра обучения дилеров

Объектом исследования данной работы является ООО Стройкомплект, предметом – проектная деятельность предприятия в сфере продаж.

Цель работы реализуется в поставленных задачах:

- изучение понятия, состава и видов проектов;
- изучение сущности управления проектами;
- рассмотрение особенностей управления проектами в торговых организациях;
- представление общей характеристики деятельности предприятия;
- анализ внешней и внутренней среды ООО Стройкомплект;
- анализ эффективности дилерской деятельности на предприятии;
- разработка проекта открытия учебного центра в ООО Стройкомплект;
- оценка эффективности проекта по открытию учебного центра.

Источниками информации в работе выступили законодательные и нормативные акты РФ, учебники и учебные пособия по анализу финансово-хозяйственной деятельности отечественных и зарубежных авторов, издания периодической печати и финансовая отчетность предприятия.

Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы исследований:

а) библиографический, заключающийся в анализе и источников литературы по вопросам бизнес - планирования, законодательно - нормативных актов, документации предприятия и их обобщении;

б) экономический анализ, который заключался в изучении деятельности предприятия, в анализе динамики ряда показателей;

в) табличный и графический методы, заключающейся в использовании таблиц и графиков для обобщения, ранжирования и анализа показателей.

Работа состоит из трех глав, 86 страниц, 17 рисунков, 27 таблиц и двух приложений

1 Теоретические аспекты управления проектами

1.1 Понятие, состав и виды проектов

В первую очередь необходимо дать определение понятию «проект». Общепринятого понятия категории «проект» на данное время не разработано, поэтому приведем несколько определений, принятых за рубежом и в России.

В PMI, США, своде знаний по управлению проектами представлено следующее определение: «Проект представляет собой некоторое предприятие, которое имеет четко установленные цели, при достижении которых проект считается оконченным»[11].

Английская Ассоциация проект-менеджеров подразумевает под проектом предприятие с четко установленными целями, которое имеет ограничения по времени, бюджету и качеству ожидаемых результатов.

Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон в работе «Управление проектами: Практическое руководство» указывают, что проект представляет собой уникальное, комплексное мероприятие, которое имеет ограничения по бюджету, ресурсам, времени, и имеет четкие указания по его выполнению, разработанные для реализации потребностей клиентов[4].

В основах профессиональных знаний и национальных требованиях к компетентности представлено определение: проект является целенаправленной деятельностью временного характера, которая направлена на создание уникального продукта или услуги.

Можно сделать вывод, что проект – это вид деятельности, которому характерны основные признаки:

а) конечной целью или результатом проекта является создание уникально продукта или услуги (внешней или внутренней) с установленным уровнем качества и заданным уровнем риска при достижении результата;

б) ресурсы для использования в проекте ограничены (человеческие, временные, финансовые и т.п.);

в) нужна уникальная технология для получения необходимого результата в рамках проекта (невозможно добиться цели в рамках бизнес-процессов, которые существуют в компании);

г) проект состоит из совокупности разнообразных видов деятельности, компетентность в которых имеют разные специалисты и руководители. При этом в структуре управления проектом нет руководителя, который имеет компетентность и права по принятию решений по всем видам деятельности.

Жизнеспособность проекта в максимальной мере зависит от того, насколько точно представлено описание окружения проекта с позиции его взаимодействия с проектом.

Окружение проекта - это факторы влияния на его подготовку и реализацию [16].

Внешние факторы делятся на политические, экономические, общественные, правовые, науднотехнудческие, культурные и природные.

К политудческим факторам относятся политудческая стабильность, поддержка проекта государственными учреддудениями, уровень преступности, междудсударственные отношения [7].

К экономудческим - структура внутудреннего валового продукта, уровень налоудообложудения, страховые гаранудии, условия регулудирования цен, уровень инфляудии, стабильность наудциональной валютуды, развитость банковской системы, состояние рынков, степень свободы предудпринимательства и т.п.

К общудственным - условия и уровень жудзни, уровень образудования, свобода передвижудения, социальные гаранудии и льгудоты, развитость системы здравудоохранудения, свобода слова, местное самоуправление и т.п.[21].

К правудовым - стабильность законодательства, права человека, права собсудвенности, права предудпринимательства и т.п.

К наудчно-технудческим - уровень развития фундамудентальных и прикладных наук, уровень информудационных и промудышленных технологий, уровень развития энергетудики, транспорта, связи и коммуниудикаций и т.п.[6].

К культурным факторам относятся уровень образованности, исторически-культурные традиции, религиозность и т.п.

К природным - климатические условия, наличие природных ресурсов, требования к защите окружающей среды и т.п.

К внутренним принадлежат факторы, связанные с организацией проекта. Организация проекта является распределением прав, ответственности и обязанностей между участниками проекта.

В процессе реализации проекта, меняется окружение проекта, происходят изменения в направлении влияния факторов на проект, такие изменения могут быть как позитивными, так и негативными.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. С целью выявления состава участников проекта, построения его функциональной и организационной структур необходимо на стадии разработки концепции определить [14]:

- предметную область - цели, задачи, работы и основные результаты, все что необходимо сделать для осуществления проекта с учетом всех ограничений;

- отношения собственности, которая используется в процессе реализации проекта (что сколько стоит и кому принадлежит?);

- основные идеи осуществления проекта (как сделать?);

- основные активные участники проекта (кто будет делать?);

- основные пассивные участники проекта (кого касается проект?);

- определить мотивацию участников проекта;

- оценить возможные риски в нехватке участников проекта[2].

Отвечив на эти вопросы можно определить участников проекта, их цели, мотивации, отношения и на основе этого принять обоснованные решения по организации и управлению проектом.

Рассмотрим основных участников проекта [8].

- инвестор;

- инициатор проекта;
- руководитель проекта;
- заказчик;
- команда проекта.

Инвестор - участник проекта, который осуществляет финансирование проекта и заинтересован в достижении установленных финансовых результатов. Заказчик и инвестор вступают в контрактные отношения, на основе которых инвестор производит расчеты с участниками проекта по мере выполнения работ по проекту.

Инициатор - сторона, которая создала основную идею проекта, и инициативу его реализации. Инициатором проекта может быть любой будущий участник проекта, но деловая инициатива реализации проекта исходит от существующего заказчика [1].

Руководителем проекта (проект-менеджер) выступает участник проекта, которому делегированы права по управлению проектной деятельностью для достижения установленных целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком и инвестором за достижение установленных целей. Иногда при выполнении широкомасштабных и сложных проектов обязанности руководителя проекта выполняет специально привлеченная компания, однако, в качестве полноценного руководителя проекта всегда выступает один человек [27].

Заказчик - субъект деятельности, который заинтересован в достижении цели и результатов проекта. Заказчик определяет рамки и основные требования проекта, гарантирует и обеспечивает финансирование проекта, несет ответственность за результаты проекта, заключает контракты с другими участниками [11].

Команда проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей [9].

Для успешной реализации проекта, важно собрать хорошую команду

специалистов, определить для каждого область ответственности, грамотно распределить полномочия и нагрузку.

Важным является документальное сопровождение проекта. К основным документам проекта относятся [5]:

а) официальной авторизацией проекта выступает Устав проекта;

б) описание содержания проекта. В данном документе представляется описание работ, которые необходимо произвести, поставки, которые надо выполнить;

в) план управления проектом. В данном документе отображается то, как работы будут выполняться.

Существует большое количество классификаций проектов, в зависимости от разных признаков. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся классификации.

1. Классификация проектов по сферам деятельности:

- технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.);

- организационный (реорганизация существующего или организация нового предприятия, внедрение новой системы управления и т.д.);

- экономический (внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, приватизация предприятия, введение новой системы налогообложения и т.д.);

- социальный (социальная защита необеспеченных слоев населения, реформирование системы социального обеспечения, преодоление последствий природных и социальных потрясений);

- смешанный (проекты, которые осуществляются сразу в нескольких областях деятельности, - к примеру, проект реструктуризации предприятия, который включает создание системы финансового планирования и бюджетирования и т.д.) [22].

2. Классификация проектов в зависимости от размерности:

- монопроекты - отдельные проекты, которые могут быть разного назначения и типа, имеют четко определенную цель, четкие границы по финансам, времени, качеству, ресурсам и предполагают формирование единой проектной группы (инновационные, инвестиционные и другие проекты);

- мультипроект представляет собой комплексный проект, который состоит из комплекса монопроектов и требует использование многопроектного управления (реструктуризация существующих и открытие новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления);

- мегапроект представляет собой целевую программу развития регионов, отраслей и т.д., включает в себя комплекс моно- и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи и т.д.) [7],

3. Классификация проектов по предметной области:

- инвестиционный проект, это проект который предполагает формирование или модернизацию основных фондов предприятия, которые требуют вложения инвестиций;

- инновационный проект, предполагает разработку и введение новых технологий, организационных новаций, ноу-хау и прочих нововведений, которые обеспечивают развитие организации;

- учебно-образовательный;

- научно-исследовательский;

- смешанный [6].

4. По длительности различаются:

- краткосрочный проект - до 3-х лет;

- среднесрочный проект - от 3-х до 5-ти лет;

- долгосрочный проект - свыше 5-ти лет [23].

5. Классификация проектов в зависимости от географического признака [26]:

- Проект, который осуществляется в рамках какого-либо города.
- Региональный проект.
- Международный проект.

6. Классификация проектов в зависимости от принадлежности к организации [1]:

- Внешний.
- Внутренний.

7. Классификация проектов в зависимости от уровня организации внутри предприятия:

- Локальный проект, реализуется на уровне филиала, отделения, структурного подразделения предприятия (процесс, проект, управление, менеджмент).
- Корпоративный проект осуществляется в целом на уровне всей организации.

Необходимо отметить, что проекты состоят из процессов. В свою очередь, процесс представляет собой «последовательность определенных действий, которые приводят к результату»[27].

Важно понимать, что каждый проект состоит из процессов. Процесс представляет собой набор действий, которые приносят результат. При управлении проектами принято выделять такие процессы:

- процессы инициации представляют собой принятие решения о реализации проекта;
- процессы планирования представляют собой установку целей и критериев, которые необходимо достичь в результате проекта;
- процессы исполнения представляют собой координацию всех ресурсов для достижения планов;
- процессы управления и контроля представляют собой изучение и контроль выполнения работ по проекту, внесение корректировок, их согласование в случае необходимости;
- процессы завершения.

Все процессы управления проектами происходят одновременно и накладываются друг на друга, не зависимо от вида проекта или стадии жизненного цикла. Также необходимо помнить, что процессы управления взаимосвязаны, завершение одного процесса является началом следующего.

Выделяют две формы функционирования проектов в организации [16]:

- совмещенная проектная деятельность - возлагается на персонал, который уже работает на предприятии и выполняет помимо этого проекта еще другой функционал; этот вид проектов, обычно, имеет не очень большую длительность (до 6 месяцев) и средний уровень сложности;

- несовмещенная проектная деятельность - возлагается персонал, при одновременном его освобождении от реализации других функционалов, кроме участия в новом проекте и/или привлекается новый персонал для реализации данного проекта, без привлечения к другим функциям, кроме проектных; это, обычно, длительные, комплексные и сложные проекты (строительство новых помещений, совершенствование оборудования).

Процесс разработки и осуществления проекта - от первоначальной идеи до эксплуатации - можно представить в виде цикла, который состоит из трех фаз: преинвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной. При этом, каждая из этих фаз, в свою очередь, подразделяется на этапы, при этом, некоторые из них включают такие виды деятельности, как проектирование, консультирование и производство.

1.2 Сущность и характеристики управления проектами

Процесс управления является очень сложным видом деятельности, не зависимо от области применения, управление реализацией проектов не исключение. Именно поэтому управление формированием и реализацией проекта базируется на принципе системности [4].

Управление проектом, как и любой другой вид управления, включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией понимаются общее

направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на тех вариантах решения, которые не противоречат принятой стратегии, отбросив все другие варианты. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной стратегией цели. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Объектами управления являются:

- папка проектов – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру;
- темпапка – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру по тематическому признаку;
- проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями по бюджету, ресурсам в течение заданного времени;
- стадии жизненного цикла проекта (этапы) – логически взаимосвязанные работы проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта. Процессы управления проектами.

Исходя из вышесказанного, управление проектами может быть представлено в виде интегрированной системы, которая состоит из отдельных подсистем, каждая из которых ориентирована на определенный объект управления [11]:

- социальная подсистема или подсистема управления человеческими ресурсами. Данная подсистема включает создание команды проекта, кадровое обеспечение проекта, контроль и мотивацию участников проекта для эффективной реализации работ и своевременного завершения проекта;

– техническая (технологическая) подсистема. В рамках технической подсистемы используется категория технологический менеджмент, который предполагает управление технологическими ресурсами как подсистемой управления осуществлением проекта; основан на оценке инновационных технологий, как основного фактора конкурентоспособности.

– экономическая подсистема или подсистема управления стоимостью. Является основной подсистемой управления проектом, которая осуществляет планирование затрат на проект и их контроль. Управление стоимостью состоит в составлении предварительного бюджета расходов по проекту, источников получения ресурсов, составлении детальной сметы, планировании денежных потоков, прогнозировании доходов;

– организационная подсистема является совокупностью, которая обладает развитой структурой, и предполагает распределение ролей и функциональных взаимоотношений, созданная для практического воплощения задач проекта;

– маркетинговая подсистема является важным атрибутом эффективного управления проектами, поскольку маркетинговые мероприятия проводятся на всех этапах жизненного цикла проекта;

– подсистема управления финансами включает финансовый контроль, анализ финансовой деятельности (рентабельности, оценки ликвидности, платежеспособности, использования капитала, прибыли), финансовое планирование (формирование финансового плана и бюджета проекта, контроль его выполнения, корректировка отклонений от плановых показателей); оптимальное принятие решений на основе проведенного анализа показателей; формирование финансовых ресурсов для реализации проекта (оценка объема необходимых финансовых ресурсов, способов их получения, уровня их доступности и сроков получения, прогнозирование рисков); распределение финансовых ресурсов (управление активами и инвестиционная политика);

– подсистема управления закупками и поставками включает в себя процессы связанные с покупкой товаров, услуг, продукции, которые необходимы для реализации проекта, у внешних компаний-поставщиков. Данная подсистема состоит из процессов планирования материально-технического обеспечения, поиска и выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, организации учета, доставку получение и хранение продукции, закрытия договоров.

Помимо вышеназванных подсистем, выделяют также [15]:

– управление объемами работ и содержанием проекта. Данное понятие является основным в американском подходе к проектному управлению. Данная подсистема включает процессы выявления необходимых работ для реализации проекта, оценку их объемов, планирование их выполнения, управление изменениями работ при необходимости;

– управление временем, продолжительностью проекта. Подсистема гарантирования оптимального распределения и объединения работ, явлений, событий во времени, в процессе прохождения проектом стадий жизненного цикла при помощи использования планирования времени, прогнозирования, составления графиков, а также, контроля выполнения всех работ по проекту согласно разработанным графикам;

– управление ресурсами является одной из основных подсистем управления проектом, она включает процедуры по планированию, учету, распределению и контролю использования ресурсов проекта. Данная подсистема самостоятельно функционирует на начальных стадиях развития проекта, позже происходит ее разделение на несколько подсистем. К примеру, управление финансами проекта переходит в подсистему управления стоимостью, управление материальными ресурсами переходит в подсистему закупок и поставок, и т.д.;

– управление качеством определяет критерии и параметры качества проекта, и все мероприятия, которые необходимы для достижения

установленных параметров качества, на протяжении всего периода реализации проекта;

- управление информацией и коммуникациями нацелено на обеспечение всех участников проекта необходимой информацией, каналы связи, сбор и обработку данных, обмен данными, ведение баз данных, распространение информации до потребителей. Для функционирования данной подсистемы, обычно, используют специальные компьютерные программы и вычислительную технику;

- управление риском включает определение, анализ, выработку реакций на возможное наступление рисков событий, формирование мероприятий по минимизации влияния рисков. Таким образом, управление риском это действия, которые направлены на ограничение и минимизацию рисков в экономических отношениях при реализации проекта. С целью снижения потерь и/или избегания рисков провала проекта, методология управления проектами предусматривает использование разнообразных процедур, которые дают возможность учесть факторы неопределенности и риска, на каждой стадии жизненного цикла проекта;

- управление изменениями представляет собой процесс планирования и прогнозирования возможных изменений в будущем, фиксирование всех возможных изменений (в содержании проекта, спецификации, планах и др.) с целью их детального изучения и оценки возможных последствий, координацию участников проекта, которые реализуют мероприятия направленные на устранение последствий изменений.

Все перечисленные выше элементы системы управления проектами присутствуют во всех проектах. Эти действия направлены на управление основными характеристиками проекта, поддаются изменениям и являются управляемыми категориями, это, в первую очередь: продолжительность работ, стоимость, ресурсы, время, качество и т.д. [15].

Управление проектом как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это представлено на рис.1.1.

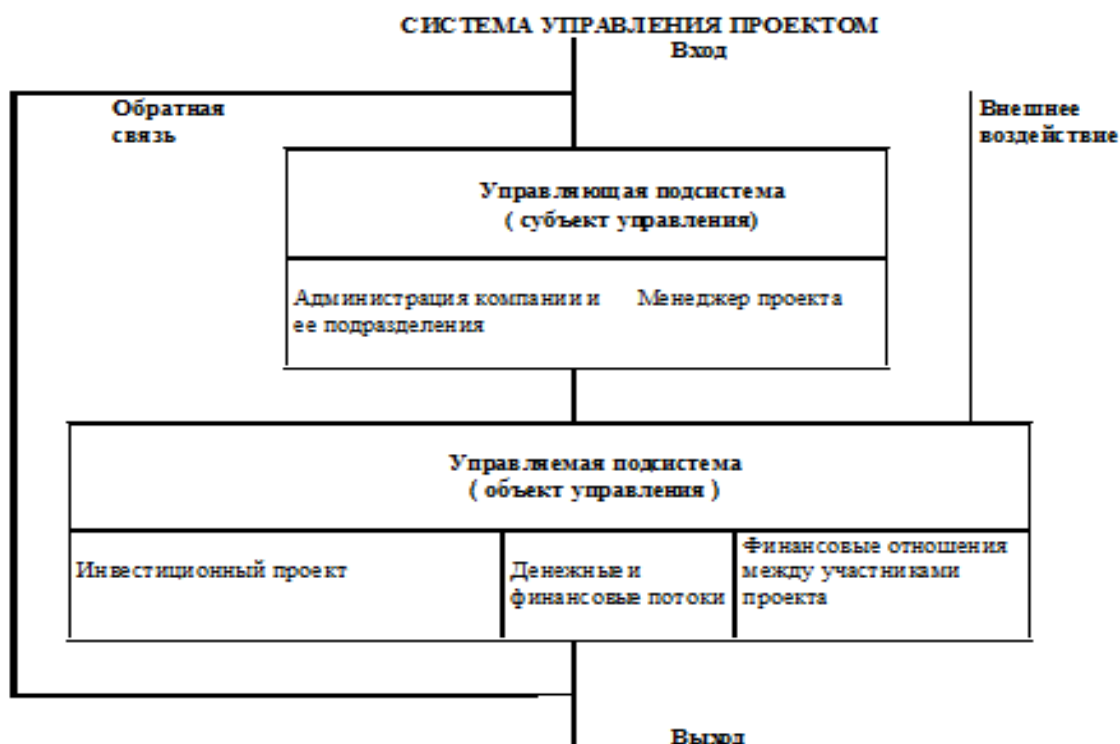


Рисунок 1.1 - Общая схема Управления проектом [5]

Функциональный подход отображает общий подход к управлению и основан на рассмотрении базовых функций управления (видов управленческой деятельности):

- анализ;
- планирование;
- организация;
- контроль;
- регулирование.

Функции управления являются основным понятием в управлении проектами: это объясняется тем, что они реализуются на всех уровнях управленческой деятельности, на каждом этапе реализации проекта, для всех процессов и элементов.

Анализ состояния, в котором находится проект, требуется в каждый момент, когда появляется необходимость вмешаться в ход выполнения работ. Анализ является основой проекта, с него все начинается, на протяжении всего проекта поддаются анализу все компоненты проекта: уровень риска, персонал, сроки выполнения всех работ по проекту, поставки и т.д.

Планирование выступает основной функцией в деятельности по управлению реализацией проекта.

Планы работы над проектом могут группироваться в зависимости от деления проекта на процессы, которые отображают развитие проекта от его начальных этапов до завершения работ над проектом.

Каждая фаза работ внутри этапа является самостоятельным уровнем в структуре процесса реализации проекта. Для каждой такой фазы отдельно устанавливаются графики выполнения работ и разрабатывается бюджет.

График выполнения работ регулирует затраты ресурсов и сроки реализации работ. План осуществления проекта и графики, которые с ним связаны должны корректироваться при необходимости с учетом изменений условий при его выполнении.

Очень важным направлением в планировании выступает оценка стоимости проекта. Для планирования стоимости проекта применяются четыре типа оценок, которые последовательно уточняют стоимость проекта в зависимости

- от оценки жизнеспособности;
- от степени готовности проектных работ;
- приближенная оценка;
- факторная оценка;
- окончательная оценка [26].

Реализация планов проекта, которые разработаны, гарантируется организационной деятельностью предприятия. Эффективность реализации проекта очень сильно зависит от оптимально подобранной команды проекта.

Таким образом, одной из основных задач управления проектом выступает создание эффективной команды проекта, а также обеспечение ее работы.

Процесс реализации любого проекта протекает во времени и представляет собой ряд следующих друг за другом стадий. Полная их совокупность и составляет жизненный цикл проекта. Нет возможности говорить об универсальном жизненном цикле в силу того, что все проекты различны, и его специфика будет определяться условиями каждого конкретного проекта [12].

Типичный жизненный цикл инвестиционного или технического проекта состоит из 4 фаз:

- начальная фаза - разработка миссии (концепции проекта);
- фаза разработки - планирование проекта;
- фаза реализации - поэтапный процесс исполнения проекта;
- фаза завершения - процесс выхода из проекта.

Начальная фаза. Главным содержанием работ на этой фазе является разработка концепции проекта, включающая:

1. сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование);
2. выявление потребности в изменениях (проекте);
3. определение основных параметров и характеристик проекта:
 - цели и стратегия их достижения, задачи, результаты;
 - основные требования, ограничительные условия, критерии;
 - уровень риска;
 - окружение проекта, потенциальные участники;
 - требуемые время, ресурсы, средства и др.
4. определение и сравнительная оценка альтернатив;
5. представление предложений, их апробация и экспертиза;
6. утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

Фаза разработки. Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонент проекта и подготовка к его реализации. Общее содержание работ этой фазы [21]:

1. назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды;
2. установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, других ключевых участников;
3. развитие концепции и разработка основного содержания проекта:
 - конечные результат(ы) и продукт(ы);
 - стандарты качества;
 - структура проекта;
 - основные работы;
 - требуемые ресурсы.
4. структурное планирование, в том числе:
 - декомпозиция проекта;
 - календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения;
 - смета и бюджет проекта;
 - потребность в ресурсах;
 - процедуры управления проектом и техника контроля;
 - определение и распределение рисков.
5. организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями;
6. организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ по проекту;
7. представление проектной разработки;
8. получение одобрения на продолжение работ.

Фаза реализации проекта. Главное содержание этой фазы следует из ее наименования - выполнение основных работ проекта, необходимых для достижения цели проекта. Основными работами этой фазы являются:

1. организация и проведение торгов, заключение контрактов;

2. полный ввод в действие разработанной системы управления проектом;

3. организация выполнения работ;

4. ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта;

5. ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды (участников) проекта;

6. детальное проектирование и технические спецификации;

7. оперативное планирование работ;

8. установление системы информационного контроля за ходом работ;

9. организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в том числе запасами, покупками, поставками;

10. выполнение работ, предусмотренных проектом (в том числе производство строительно-монтажных и пусконаладочных работ);

11. руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта:

- ход работ, их темпы;
- качество работ и проекта;
- продолжительность и сроки;
- стоимость и другие показатели;

12. решение возникающих проблем и задач.

Завершающая фаза или окончание проекта. На этой фазе достигаются конечные цели проекта, осуществляется подведение итогов и разрешение конфликтов и закрытие проекта. Основное содержание работ этой фазы, как правило, состоит в следующем:

1. планирование процесса завершения проекта;

2. эксплуатационные испытания окончательного продукта(ов) проекта;

3. подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта;

4. подготовка документации, сдача объекта и конструкторской продукции заказчику;
5. оценка результатов проекта и подведение итогов;
6. подготовка итоговых документов;
7. закрытие работ и проекта;
8. разрешение конфликтных ситуаций;
9. реализация оставшихся ресурсов;
10. накопление фактических и опытных данных для последующих проектов;
11. расформирование команды проекта.

Окончанием существования проекта может быть [6]:

- ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;
- перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;
- достижение проектом заданных результатов;
- прекращение финансирования проекта;
- начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);
- вывод объектов проекта из эксплуатации.

Обычно как факт начала работ над проектом, так и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Также, в рамках управления проектом торгового предприятия, можно выделить группу действий, которые нельзя отнести к какой-то фазе реализации проекта – это оценки/выводы конца каждой фазы, как правило, выполняются совместно с руководством торгового предприятия с целью рассмотрения всех действий в рамках конкретной фазы и определения продвинулся ли проект и можно переходить к выполнению следующей фазы или изменения недостаточны и необходима дальнейшая работа в рамках текущей фазы.

В дополнение, на протяжении всего жизненного цикла проекта проводятся еженедельные совещания команды проекта с целью оценки статуса выполнения организационного проекта и определения необходимости внесения изменений. Изменения в проекте должны утверждаться советом контроля изменений. Все изменения в организационном проекте следуют определенной процессом управления последовательности, и отслеживаются в рамках рабочего пространства, которое определяется тремя ранее упомянутыми факторами: ресурсами, временем и стоимостью проекта. Такой динамический подход к изменениям вызван необходимостью внесения адекватных к внешним условиям функционирования торгового предприятия проектных решений.

Можно сделать вывод, что управление проектами, на основе современных экономических и научно-технических знаний, разных техник управления, проектно-ориентированных структур и специальных организационных формы, дает возможность принимать необходимые решения на протяжении всех стадий жизненного цикла проекта.

1.3 Характеристика особенностей управления проектами в торговых организациях

Общепринятым является подход, согласно которому, предприятие рассматривается, как основной элемент экономики и главный субъект хозяйствования на внутреннем рынке. В действующих нормативных и законодательных документах РФ, предприятие рассматривается с юридической, отраслевой и хозяйственной точек зрения одновременно.

С юридической точки зрения, предприятием является имущественный комплекс, однако в виде субъекта гражданских прав в законодательных документах предприятие не фигурирует (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий). Субъектами гражданских прав

согласно действующего законодательства выступают коммерческие и некоммерческие организации [6].

С хозяйственной точки зрения предприятие представляет собой объект, который характеризуется определенной самостоятельностью при выборе форм и методов совершения хозяйственной деятельности, направлений и размеров финансовых вложений, независимостью при заключении договоров и т.п.

С точки зрения отраслевого подхода, предприятия разных отраслей имеют свои свойства, которые вызваны разными целевым назначением, особенностями структур управления, своеобразностью производственно-технологических процессов [11].

В современной литературе используется широкий диапазон определений «торгового предприятия». Наиболее часто применимое определение: торговое предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, который имеет права юридического лица, осуществляет деятельность по закупке и реализации потребительских товаров, а также прочие виды вспомогательной деятельности, которые не запрещены законодательством и предусмотренные его уставом.

В ГОСТе Р 51303- 2013 «Торговля. Термины и определения» торговое предприятие определено как имущественный комплекс, который используется для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли. При этом, имущественный комплекс включает земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, товары, долги, права, фирменное наименование, товарные знаки и знаки обслуживания [3].

Основной задачей торгового предприятия выступает предоставление возможности совершения покупки товара при соответствующем качестве обслуживания. Основной целью торгового предприятия выступает получение прибыли от реализации товаров.

Вместе с тем, торговым предприятиям необходимо предусматривать целый комплекс особенностей, которые характерны только им, вызванные спецификой торговли как вида экономической деятельности.

Согласно экономической литературы, выделено два блока, которыми нужно управлять в торговых предприятиях [25]:

1) управление товаром, которое предполагает управление деятельностью, связанной с совокупностью операций по организации закупок, транспортировке, хранению и продвижению;

2) управление сервисом – управление деятельностью, характеризующейся набором действий по предоставлению и продвижению услуг, связанных с продажей данного товара.

Основными функциями торгового предприятия выступают: прогнозирование, планирование, организация торгово-технологического процесса, анализ и контроль. Особенности реализации функций торгового предприятия связаны:

- с поиском товаров, в том числе обладающих характерными особенностями, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям потребительского рынка;

- с поиском направлений совершенствования существующих форм обслуживания и внедрения новых;

- с поиском идей с целью усовершенствования торгово-технологического процесса [24].

С точки зрения общесистемного подхода характерной особенностью предприятия торговли, как открытой системы, выступает присутствие человека в виде активного элемента хозяйственной системы. Это обстоятельство вызывает наличие у предприятия определенных свойств [19]:

- нестационарность отдельных характеристик и стохастичность (вероятностный характер) ее поведения;

- уникальность и неопределенность поведения системы в конкретных условиях при одновременном наличии у нее предельных

возможностей, определяемых имеющимися ресурсами и структурными связями;

- способность к самоорганизации:
- способность менять свою структуру, сохраняя при этом целостность, и разрабатывать варианты поведения;
- способность адаптироваться к меняющимся факторам ;
- способность и стремление к созданию целей внутри системы, к целеобразованию.

Высокий уровень затрат побуждает предприятия к оптимизации рыночной деятельности. Функции сбыта можно отдать, но нельзя исключить. Цель передачи сбытовых функций посредникам состоит в том, чтобы они смогли выполнить их более эффективно, с меньшими затратами. Многие производители выпускают ограниченный набор товаров, в то время как потребители нуждаются в разнообразных товарах. Посредники же, взаимодействуя с несколькими производителями, имеют возможность удовлетворить все запросы покупателей и при этом тратят меньше коммуникационных и транспортных ресурсов.

В качестве посредников могут выступать оптовые и розничные торговцы, организаторы торговли и коммерческие фирмы по обслуживанию сбыта. В сбытовом маркетинге различают типы посредников по стадиям сбыта и по наличию прав собственности на товар. Рассмотрим классификации посредников (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Классификация посредников

Вид классификации	Содержание
По стадиям (функциям) сбыта	1) оптовые торговцы; 2) розничные торговцы; 3) организаторы торговли; 4) коммерческие фирмы по обслуживанию сбыта.
По наличию права собственности на товар	1) имеющие; 2) не имеющие.

Классификации торговых посредников по ключевым факторам представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Виды торговых посредников по функциям сбыта

Виды посредников	Характеристика посредников
1	2
По функциям сбыта	
Оптовые торговцы	– закупают большие партии товара у производителей; – продают партии товара промежуточным пользователям (в розничное звено, гостиницам, ресторанам); – аккумулируют товары на складах в партии, удобные для транспортировки.
Розничные торговцы	– закупают большой объем товаров у производителей или оптовиков; – продают партии товаров поштучно потребителю; – аккумулируют в магазинах ассортимент, необходимый потребителю.
Организаторы торговли	– представители владельца товара (продавца) или покупателя, действуют за их счет, часто от их имени, способствуют поиску партнеров по продаже и заключению сделки. Получают вознаграждение в виде комиссии или фиксированных платежей.
Коммерческие фирмы по обслуживанию сбыта	– оказывают услуги, сопутствующие продаже. Являются субподрядчиками, выполняющими определенные функции благодаря опыту и специализации. Получают вознаграждение в виде комиссии или фиксированных платежей.
По наличию собственности	
Собственники продаваемого товара	– действуют от своего имени и за свой счет, несут связанные с этим риски (изменение моды, цен, порча).
Не владельцы товара	– не имеют прав собственности на продаваемый товар, реализуют товар от имени принципала в рамках предоставленных полномочий, получая процент от стоимости товара или фиксированное вознаграждение.
По продаваемому товару	
Независимые оптовые и розничные торговцы	– юридические и физические лица, занимаются закупкой и продажей собственного товара.
Дистрибьютор	– оптовик, осуществляет закупки на долгосрочной основе, распределяет товар по всему рынку, имеет склады, определяет ценовую, рекламную, сервисную политику, создает сбытовую сеть, изучает конъюнктуру рынка.
Джоббер	– быстро перепродает большие партии товара (опт с колес), отсутствие склада.
Дилер	– независимый мелкий предприниматель, специализируется обычно на продаже конечному потребителю товаров длительного пользования, технически сложных товаров, требующих значительного и квалифицированного сервиса.
Виды посредников, не имеющих права собственности на продаваемый товар	

Брокер	– сводит продавца и покупателя, организует встречи по поручению продавца или покупателя, часто работает в структуре брокерских фирм (маклеры – операционные брокеры в зале биржи), часто является гарантом сделки, предоставляет кредит, специализируется на определенных товарах. Комиссионное вознаграждение (брокеридж, куртаж, провизион) составляет 0,25-3% от суммы сделки.
Комиссионер (порученец, имеющий полномочия)	– продает по поручению и за счет собственника товара или покупателя (комитентов), от своего имени, несет коммерческие риски сохранности товара, часто страхует его в пользу комитента.
Консигнатор	продает со своего склада товар, переданный ему на ответственное хранение и продажу на условиях консигнации, платежи консигнату осуществляются по мере продажи товара, имеет право подписи при сделке, т.е. продает от своего имени.
Агент	– представитель, действующий по поручению другого лица (принципала).

Агенты в свою очередь подразделяются на агентов продавца и агентов покупателя (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Сбытовые агенты

Вид агента	Характеристика
Агенты продавца	
Оптовый (сбытовой)	– работает по договору с производителем, за его счет, может иметь право исключительного сбыта в определенном районе.
Коммивояжер	– специализируется на разъездной продаже по образцам.
Торговый агент	– юридически самостоятельное лицо, продает товар на различных условиях (обслуживания одной или нескольких фирм, консигнации и т.д.) от чужого имени за чужой счет, может продавать др. дополняющие друг друга товары, особенно если в отдельные сезоны для загрузки агента не хватает продукции предприятия, часто берется за обслуживание клиентов, техническое консультирование. В отличие от коммивояжера сам определяет порядок своей работы.
Агенты покупателя	
Агент по закупкам	– по договору берет ответственность за сохранность, транспортировку, качество и ассортимент закупаемого товара, может иметь право исключительных закупок в определенном районе.

Профессиональные требования к агенту включают: готовность к работе, управляемость, знание товара, знание рынка, обработка рекламаций, знание возможностей производства.

Критерии выбора посредников сводятся к следующим: размер торговой фирмы (объем продаж), качество услуг, техническая компетентность и оснащенность.

Для торговых предприятий характерны проекты направленные на расширение ассортимента (проекты по введению новых видов товаров/услуг, проекты по формированию базы поставщиков), продвижение товаров/услуг (проекты открытия точек продаж, проекты по расширению сети торговых посредников, проекты рекламных кампаний).

Широкий спектр трудностей, которые могут возникать во время планирования и выполнения проекта способствуют возникновению двух основных факторов стоящих на пути динамических изменений и практического внедрения проектирования в систему деятельности торговых предприятий – это неуверенность в правильности и неэффективность принимаемых решений. Чтобы минимизировать возможные негативные последствия организационных изменений, в методологии управления организационным проектом применяется поэтапный подход, что дает возможность внедрения четкой регламентации, с точки зрения, выполнения проекта вовремя; выполнения всего графика работ в рамках утвержденного бюджета проекта; а также же гарантировать качество проекта. В соответствии с данной методологией проект каждого торгового предприятия реализуется согласно следующей последовательности его фаз: инициирование; планирование; выполнение; контроль и завершение.

Деятельность любого торгового предприятия направлена, в первую очередь, на получение прибыли, поэтому внедрение проекта должно происходить без снижения эффективности его функционирования, что достигается за счет предварительной проверки влияния изменений, путем параллельного дублирования системы управления проектом или ее сегментов в режиме тестирования.

2 Анализ деятельности ООО «Стройкомплект»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Стройкомплект»

2.2 Анализ внешней среды ООО «Стройкомплект»

2.3 Анализ дилерской деятельности ООО «Стройкомплект»

3 Разработка мероприятий по совершенствованию дилерской деятельности компании

3.1 Разработка проекта открытия учебного центра

3.2 Мероприятия по реализации проекта

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) / В.Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104 - 111.

2 Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие: [для студентов вузов, обучающихся по направлению "Экономика и управление"] / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 258 с.

3 Беляева, С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / С.А.Беляева // Организатор производства. - 2010. - N 4. - С. 84-87.

4 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.

5 Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта : [учебное пособие для бакалавров вузов по направлению "Менеджмент"] / Т. С. Бронникова. - Москва : Альфа-М : Уником Сервис : ИНФРА-М, 2012. - 222 с.

6 Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом . - 2014. - № 2. – С. 138 – 143

7 Виханский, О.С. Менеджмент[Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.С. Наумов. - М.: Гардарики, 2011. - 528 с.

8 Воропаев, В.И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон / В.И. Воропаев, Я.Д. Гельруд, О.А. Клименко // Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 266-279.

9 Гончаренко, С. Управление проектами / С.Гончаренко// Управление качеством. - 2011. - N 8. - С. 44-46.

10 Дульзон, А.А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности / А. А. Дульзон // Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 292 - 302.

11 Емельянов, Ю.А. Управление инновационными проектами в компании [Текст] / Ю.А. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2041. - №2. - С. 26-39.

12 Ивасенко, А. Г. Управление проектами : учебное пособие для студентов / А.Г.Иваненко. – Ростов н/Д. : Феникс , 2009. - 330 с.

13 Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010.- № 1. - С. 19-23

- 14 Кузнецов, А. А. Процессное управление проектами на предприятии / А.А.Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2011. - N 4. - С. 206-212.
- 15 Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ : теория и практика / Ю.Н. Лапыгин. - 2011. - N 15. - С. 50-53.
- 16 Матвеева, Л. Г. Управление проектами : учебник / Л.Г.Матвеева. – Ростов н/Д. : Феникс , 2009. - 423 с.
- 17 Мыльников, Л.А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами [Текст] / Л.А. Мыльников // Проблемы управления. - 2014. - №3. - С. 2-11.
- 18 Мыльников, Л. А. Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами / Информационные ресурсы России / Л.А. Мыльников. - 2010. - N 3. - С. 34-39.
- 19 Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н.Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 194 – 202.
- 20 Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И.Попов. – М. : ИНФРА-М , 2010. - 208 с.
- 21 Пигалов, В. Секреты успешного управления проектной командой / В.Пигалов// БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. - 2011. - N 7. - С. 64-65.
- 22 Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Пигалова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М , 2010. - 253 с.
- 23 Сорокин, А.С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри [Текст] / А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 3. - С. 150 – 158
- 24 Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению

подготовки "Инноватика" / И.Л.Туккель. – СПб. :БХВ-Петербург , 2011. - 396 с.

25 Ципес Г.Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии / Г.Л. Ципес / Управление проектами и программами. - 2010. - № 4. –С. 334 -336.

26 Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н.Фунтова. – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.

27 Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева / Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.

28 Электронный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Приложение Б